

# Sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa osaamisen strateginen johtaminen etsii omaa linjaansa - johtamisen osaamista tukee hallinnollinen työnohjaus

*Seija Ollila*

## ABSTRACT

*In the public and private organizations of social and health services strategic competence based management is searching for its own line - know how of management is supported by management supervision*

In the public and private organizations of social and health services competence based management is based on the strategies of public organizations and the strong ideology of private organizations. Both organization groups have different structure and are approaching an optimal model of thinking from their own perspective. Development is seen by public organizations as a pursuit of efficiency and production of services while by private organizations it is to improve the contents of work considering the future. The central profile model will rise the role of innovator (look at Quinn 1988) representing the continuous sensitivity of field to change and on the other hand the quite fresh position of the private organizations in the business. Management supervision includes the dialogue and reflective thinking working as a feature in competence based management and its development, too. It is a strategic method of support for management and at the same time in managers welfare. This research is based on the interview of 22 public and private managers in social and health services in the autumn 2002.

*Key words: Management, Strategic Competence Based Management, Supervision*

## 1. JOHDANTO

Osaamisen strategisen johtamisen elementtejä voidaan lähteä etsimään historiallisesti organisaatiokulttuurin ja johtajuuden tutkimusten näkökulmasta. Suoria viittauksia ei asiaan ole kuitenkaan löydettävissä ilmiön nimen nykyaikaisuuden vuoksi, mutta monien tutkijoiden kirjoitukset henkivät tekijöitä ja ilmapiiriä, joilla on selkeä yhteys osaamisen johtamiseen. Tutkittuja asioita voidaan tulkita monin tavoin, mutta peruslähtökohtina ovat hyvä, tuloksekas johtamistyö ja motivoitunut johtaja sekä työyhteisö.

Inhimillisten voimavarojen johtamisen eri osaluokkien moninaisilla tehtävillä on pyritty parantamaan työympäristöä, huomioimaan työyhteisöjen vuorovaikutukselliset, terveydelliset ja laadulliset seikat sekä oikeanlainen resursointi henkilöstön määrän, koulutuksen, palkkauksen ja hyödyn maksimoinnin suhteen.

Osaaminen on eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon, taidon ja kokemuksen hallintaa. Organisaation osaamisen strategisuus tarkoittaa sen osaamisen tunnistamista, jota voidaan hyödyntää ja jolla on tärkeä merkitys jo nyt ja tulevaisuuden kilpailutilanteissa erityisesti voimavara- ja laadullisuuksista tarkasteltaessa julkisissa organisaatioissa (vrt Lehtonen 2002, 4). Osaamisen strategisella johtamisella organisaatiot varmistavat yksilöllisen ja yhteisöllisen kokonaisosaamisen, joka vahvistaa työyhteisöjen toimivuutta. Osaamisen johtaminen vaatii johtamisvalmiuksia, taitoa huomioida, rakentaa, arvioida, tukea sekä hyödyntää osaamisen ilmenemistä organisaatiossa. Johtaja tarvitsee tukea omaan osaamiseensa ja jaksamiseensa.

Voidaan sanoa, että osaamisen johtamisessa

onnistuva johtaja omaa tietynlaista kompetenssia ja oletettavasti sen löytämiseksi ja tukemiseksi hyötyy työnohjauksellisista vaihtoehdoista ja jopa tarvitsee niitä. Lisäksi osaamisen johtaminen lähtee tiedosta, kokemuksellisuudesta, dialogista ja reflektiosta, jotka ovat myös työnohjauksen elementtejä. Osaamisen johtamisen ja työnohjauksen teoreettisessa konstruktiossa näkyvät myös opetukselliset, yksilön kasvua ja kehitystä tukevat, vuorovaikutukselliset, osaamisen hyödyntämistä sekä työyhteisön toimivuutta vahvistavat tavoitteet. Työnohjaus on omalla tavallaan yksilön kehittämistavoitteet huomioiden osaamisen johtamista.

Sosiaali- ja terveysalan osaamisen strategisen johtamisen keskeiset tulevaisuuden haasteet liittyvät ydinosaamisen ylläpitämiseen, henkilöstön saatavuuden ja pysyvyyden varmistamiseen, koulutuksen ja kehittämistoiminnan suunnitelmallisuuden täsmentämiseen sekä hyvinvoinnin takaamiseen. Keskeisiä tavoitteita ovat arvoperusteinen toiminta, asiakaslähtöisyys ja laatu. Haasteidentoteuttaminen vaatii uudenlaista oppimista, osaamistarpeiden määrittelyä ja osaamis-pääoman merkityksen ymmärtämistä. Samalla se vaatii myös uudenlaista ja vahvaa johtamisen osaamista. Hallinnollisen työnohjauksen merkitys tarkentuu johtamisvalmiuksien kehittämishaasteita täsmennettäessä ja osaamisen johtamista varmistettaessa.

## 2. TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Osaamisen strategisen johtamisen tarkastelu tässä artikkelissa kuvatur tutkimuksen tavoitteiden ja päämäärien mukaisesti vaatii teoreettisen lähestymisen useampaan tieteenalaan. Näitä teoriasuuntia ovat hallintotieteen lisäksi johtamisteoriat, motivaatioteoriat, kasvatustiede ja työnohjauksen teoriat. Osaamisen johtamisen perusajatuksia voidaan löytää hallintotieteellisten ja johtamistieteellisten teoreetikkojen tuotannoista jo 1900-luvun alkupuolelta (esim. Follett, Mayo, Lewin), vaikka vastaavana nimikkeenä sitä onkin käytetty vasta lähempänä 2000-lukua. Johtamisteoriat, johtamisrooleineen ja -tyyleineen sisältävät teoreettista taustaa osaamisen johtamiselle, mutta oppiva organisaatio -näkökulma mallintaa johtamista syvällisemmin liittäen sen oppimiseen ja osaamiseen organisaatiossa. Hyvän johtamistoiminnan edellytyksenä on yksi-

lön motivaatiotaso, joka kuvastaa myös halua paneutua vaikeisiinkin kysymyksiin organisaatiossa ja työyhteisön vuorovaikutustilanteissa. Johtamistyö on pitkälti yksinoloa vastuun ja velvollisuuksien kohtaamisessa, ristiriitatilanteiden selvittämisessä sekä työyhteisön tukemisessa ja kannustamisessa. Johtamistaidon kehittäminen vaatii koulutuksen, kokemuksen, oman motivaation ja kehittämishalun lisäksi riittäviä tukitoimenpiteitä reflektiivina prosesseina. Tällaiset prosessit auttavat johtajaa myös jaksamaan työssään ja jakamaan voimavarojaan oikealla tavalla. Työnohjaus toimii reflektiivisenä foorumina ja pyrkii näin mahdollistamaan omalta osaltaan johtajan ja työyhteisön hyvinvointia sekä työn tuottavuutta laadukkaasti.

Johtajuutta voidaan käsitellä monella tapaa mm. valtasuhteena, vaikuttamistapana sekä sosiaalisen prosessin ja rakenteen osana. Scheinin (1965, 171-173) mukaan johtajuus on enem- minkin yksi organisaation funktio kuin jokin yksilössä esiintyvä piirre. Johtajuus on jakautunut ryhmän tai organisaation jäsenten kesken. Ryhmän auttaminen saavuttamaan tavoitteensa on yhtä hyvin jäsenen kuin johtajankin tehtävä. Organisaation tavoitteiden asettaminen, arvojen ja normien määrittely ovat johtajuuteen liittyviä ainutlaatuisia velvoitteita. Tehokkuus organisaatiossa perustuu hyvään viestintään, joustamiskykyyn, luovaan toimintaan ja aitoon psykologiseen toimintaan. Drucker (1999, 30-35) pitää ihmisten johtamista yhä enemmän markkinointitehtävänä, jossa johtajan on houkuteltava työntekijät työskentelemään organisaation hyväksi. Ihmisten työnteon johtamisen sijasta voidaan keskittyä paremmin tarkastelemaan työsuorituksiin tähtäävää johtamista. Kysymys on enemmänkin tehtävästä luotsata, ohjata ja valmentaa ihmisiä tavoitteellisesti niin, että kunkin yksilön vahvuudet ja tiedot voidaan saada tuottavaan käyttöön.

Human Resource Management-käsite (HRM) otettiin käyttöön 1970-luvulla tarkoituksena kehittää ohjelmia, joilla voitaisiin optimoida inhimillistä potentiaalia saavuttamaan realistisesti sekä yksilölliset että organisaation tavoitteet. HRM on ollut askel kohti työyhteisöjen ja organisaatioiden sisäistä hyvinvointia, ainakin pyrkimyksenä on ollut huomioida ja löytää tasapainottavia tekijöitä organisaatioiden inhimillistä ympäristöä rakennettaessa. Tämä on edellyttänyt johtamisen inhimillisten tekijöiden, kuten motivoituneisuuden ja osaamisen tukemisen korostamista ja näin joh-

tamistyön moninaista kehittämistä (Heinonen & Järvinen 1997, 157-164).

Uusimmat johtamismallit korostavat tasapainotettuja tulostavoitteita (Balanced Scorecard) toiminnassaan. Tälle pohjalle asetettuja tavoitteita seurataan taloudellisten tulosten, asiakastulosten, toiminnan tehokkuustulosten sekä tulevaisuus- ja kasvutavoitteisiin tähtäävien tulosten kautta. Kasvunäkökulman sisältönä ovat henkilöstön osaaminen ja jaksaminen sekä innovatiivisuus. Strateginen johtamisjärjestelmä perustuu pitkän aikavälin strategiseen näkemykseen, jossa organisaation on omaksuttava laaja näkemys strategiasta johtamisjärjestelmien keskipisteenä. Balanced Scorecard -mittariston avulla organisaation strategia voidaan kuvailla yhtenäisesti ja ymmärrettävästi. Kasvun ja oppimisen näkökulmassa huomioidaan henkilöstön taitojen ja osaamisen kehittäminen, johtamisvalmiuksien lisääminen, informaatiojärjestelmien parantaminen sekä sitouttaminen luomalla motivoivaa ilmiötä organisaatiossa. (Kaplan & Norton 1996, 44-146; Ojala & Ahonen 2003, 42-44.) Tasapainotettuja tulostavoitteita asettava organisaatio tavoittelee johtamisstrategiassaan kehittämistä, osaamista sekä hyvinvointia, jotka ovat yhteydessä tiiviisti osaamisen johtamisen ajatukseen.

Oppiva ja osaava organisaatioajatus antaa mahdollisuuden tarkastella osaamista, oppimista ja tietämystä laajemmin ja spesifimmin. Organisaatiossa syntyy uutta tietoa eksplisiittisen tiedon ja piilevän tiedon vuorovaikutuksessa (Nonaka & Takeuchi 1995, 62). Tämä vuorovaikutus nostaa esiin kokemuksellisen oppimisen, joka vahvistaa osaamisen kokonaiskäsitystä. Oppiminen tapahtuu kokemusten kautta ja johtajien tehtävänä on auttaa niiden jäsentämistä ja hyödyntämistä (Senge 1990, 13; Sarala & Sarala 1997, 58). Osaamisen hyödyntäminen puolestaan vaikuttaa organisaation toimivuuteen ja työyhteisöjen hyvinvointiin. Osaamisen johtaminen (knowledge management) merkitsee täten tiedon johtamisen lisäksi huolenpitoa taidoista ja osaamisesta sekä niiden lisäämisestä organisaation tavoitteet huomioiden (vrt. Valtiovarainministeriö 6/2001). Se on organisaation osaamispääomasta huolehtimista huomioiden inhimilliset voimavarat, sosiaaliset suhteet ja rakenteelliset tietovarannot (vrt. Sveiby 1990, 93-120).

Sveiby (1990) mukaan organisaation osaamispääoma muodostuu kolmen tekijän yhteisvaikutuksena. Inhimillinen pääoma tarkoittaa

yhteistä tietoa ja osaamista, mikä liittyy työtehtävien suorittamiseen, työmotivaatioon ja -kykyyn sekä sitoutumiseen. Käsitteenä se ymmärretään paremmin inhimillisinä voimavaroina. Tämä osaaminen sisältää pääasiassa organisaation arvot, kulttuurin ja toiminta-ajatuksen/ideologian ja vaikuttaa jatkuvasti dynaamisesti muihin pääomiin. Ihmisten toiminnasta seuraa organisaation menestyminen. Inhimillisessä pääomassa ovat näkökulmana yksilön ominaisuudet. Sosiaalisen pääoman käsite tuo inhimillisen pääoman rinnalle yhteisöllisen näkökulman tarkoittaen ihmisten välisiä suhteita, asiakassuhteita, sidosryhmäsuhteita, johtamisjärjestelmiä ja normeja. Siihen sisältyy sekä inhimillistä että rakenteellista pääomaa ja se voidaan käsittää myös laajempaan kokonaisuuteen. Yhteiskunnallisesti ajateltuna luottamus ja sosiaalinen pääoma ovat yhdessä avaintekijöitä tiedonkulun, oppimisen ja innovaatioiden syntymisessä (Ruuskanen 2002, 20). Rakenteellinen pääoma on tietovarantoa, joka kuuluu organisaatiolle ja sisältää menettelytavat, järjestelmät, teknologian, organisatorisen rakenteen jne. (Sveiby 1990, 93-120; Kajaanoja 1998, 37-51; Mäkipeska & Niemelä 1999, 49-52; Stähle & Grönroos 2000, 47-53; Kauppa- ja teollisuusministeriö 2001, 41.)

Quinn (1990) painottaa johtajan pätevytymisessä erilaisia roolimalleja. Quinn'in johtamisprofiilimallin soveltaminen tässä artikkelissa kuvatussa tutkimuksessa edustaa enemmän ja suhteellisen uutta inhimillistä ajattelua myös osaamisen johtamisen ja johtamisvalmiuksien kehittämisen ymmärtämisessä. Tulevaisuuden johtajan ydinvalmiuksiin henkilöstöjohtamisen alueella kuuluvat todennäköisesti älylliset, luovat, työyhteisön jäseniä kannustavat ja tukea antavat vuorovaikutustaidolliset ominaisuudet, joiden kehittämisestä tulee huolehtia. (Quinn, Faerman, Thompson & McGrath 1990, 15.) Oppimista tukevan esimiehen haasteita ovat systemiajattelun, reflektointitaitojen sekä yhteistyö- ja ongelmaratkaisutaitojen kehittymisen tukeminen (Viitala 2002, 185-194). Osaamisen johtaminen on johtamisen väline, joka auttaa johtajia ymmärtämään strategisten valintojen ja onnistumisten välistä yhteyttä. Siinä strateginen ja operatiivinen näkökulma liittyvät yhteen yksilöiden osaamisen kautta. (Seppänen-Järvelä & Juth 2003, 198-210.)

Paunosen (1989, 10-13) mukaan työnhajaus on ohjaajan ja ohjattavan tai ohjattavien vuoro-

vaikutuksessa tapahtuvaa ohjattavan tai ohjattavien työhön liittyvien kysymysten käsittelyä, jonka tavoitteena on ohjattavien yksilöllisten ominaisuuksien, ammatillisten arvo-, tieto- ja taitoperustojen sekä työn kehittäminen ohjattavan omista lähtökohdista käsin. Työnohjaus on jatkuvaa, säännöllistä, ennalta sovitun ajan kestävä, vapaaehtoista ja työnohjaajan ja ohjattavan/ohjattavien yhteiseen sopimukseen perustuvaa. Hallinnollisella työnohjauksella tarkoitetaan esimiestason työnohjausta, jossa käsitellään johtamiseen liittyviä kysymyksiä työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Se tukee organisaation kiinteyttä ja tähtää muutokseen. (Moilanen 1994, 138-153; Moilanen 1995, 274-275.)

Työnohjaus voidaan määritellä myös reflektiiviseksi prosessiksi, joka mahdollistaa henkilökohtaisen kokonaisoppimisen, toisin sanoen se yhdistää sisäiset yksilölliset funktiot ulkoisiin osallistumistoimintoihin. Sisäisiä funktioita ovat tunteet, mielikuvat, arvostelukyky ja toiminta, kun taas ulospäin suuntautuvia toimintoja ovat myötätunto, intuitio, pohtiva arviointi ja tarkoituksellisuus. Reflektiivinen prosessi, kriittinen ajattelu ja kokemuksellinen oppiminen ovat erilaisia oppimisen lähestymistapoja työnohjauksessa. (Heron 1999, 1 18; Paunonen-Ilmonen 2001, 127 135; Barrett 2002.)

Työnohjauksen tehtävänä ei ole ainoastaan ohjattavan/ohjattavien taitojen, ymmärtämyksen ja valmiuksien kehittäminen, vaan riippuen asetelmasta sillä on tarkoituksena vahvistaa hyvän työtoiminnan ydintä. Tähän liittyen työnohjauksella on myös koulutuksellinen, tukea antava ja johtamisnäkökulma. Johtamisnäkökulman tai ns. normatiivisen aspektin voidaan edellyttää vahvistavan laadullisuuden taetta ihmisten työssä. Ei ole vain harjoituksen tai kokemuksen puutetta, vaan on välttämätöntä ja tarpeellista jonkun toisen henkilön kanssa tarkastella omaa työtä, käsitellä väistämättömiä inhimillisiä virheitä, sokeita pisteitä ja haavoittuvuuden alueita, jotka aiheutuvat omista loukkaantumisista ja ennakkoluuloista. (Hawkins & Shohet 2000, 50-52.)

### 3. TUTKIMUKSEN TAVOITTEET, AINEISTO JA MENETELMÄT

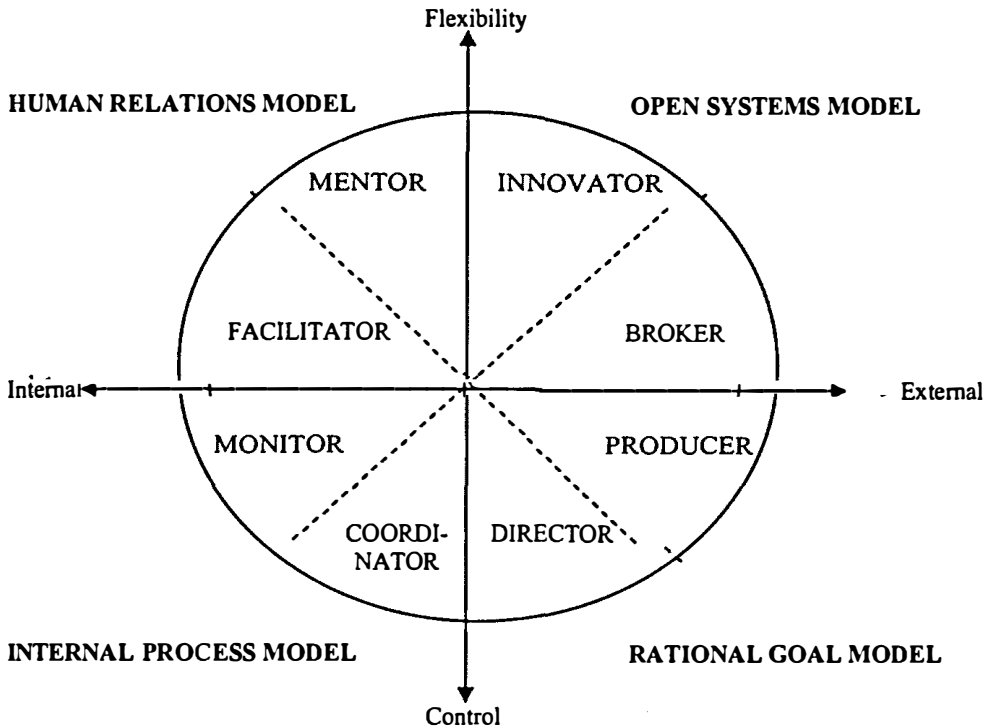
Hallintotieteellinen tutkimus sosiaali- ja terveydenhuollossa mahdollistaa melko laajan näkökulman tarkastelun ja omaksumisen johtamistyössä.

Laajuutta lisää erityisesti tieteidenvälisyys, jota tässä artikkelissa esitetty tutkimus edustaa. Hallintotieteellä on luonnollisesti keskeinen asema, jota johtamisteorioiden, motivaatioteorioiden ja kasvatustiede täydentävät omalta osaltaan. Tieteiden välinen vuorovaikutus avaa osaamisen johtamista johtamistyön näkökulmasta ja työnohjauksen teorian toimivat johtamisen tukijärjestelmän sekä työhyvinvoinnin vahvistajana. Työnohjauksen teorioiden sisällä olevat käsitteet ja merkitykset yhdyntävät vahvasti muiden teorioiden käsitteisiin ja sitovat kokonaisnäkemystä.

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella ja vertailla osaamisen johtamista julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa, roolien merkitystä johtamistyössä sekä tarkentaa ja arvioida johtamisen kehittämishaasteita työnohjauksellisesta näkökulmasta. Tutkimuksessa pyrittiin määrittelemään hallintotieteellisestä näkökulmasta osaamisen johtamista, joka on henkilöstöjohtamisen osa-alueita ja lujittamaan myös työnohjauksen merkitystä johtavassa asemassa olevien henkilöiden johtamisvalmiuksien kehittämisessä ja hyvinvoinnin varmistamisessa. Lisäksi tutkimus pyrki kuvailemaan osaamisen johtamisen rooleja, johtajan motivaatiota ja uudistumista sekä työnohjauksellisten mahdollisuuksien tutkimuksellista vahvistamista johtamistyössä. Tutkimus oli kvalitatiivinen vertailututkimus, jossa vertailevan tutkimusotteen ohella aineiston kokemuksellisen luonteen vuoksi oli tarpeen käyttää metodina myös arviontia.

Tutkimustehtävä muodostui kysymyksestä: Mitä osaamisen johtaminen on ja miten se toteutetaan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa? Tätä kysymystä täydensivät lisäkysymykset: 1) Minkä tyyppisiä henkilöstöjohtajia organisaatioissa on?, 2) Mikä motivoi johtajia työhönsä?, 3) Kuinka johtajat varmistavat osaamisen johtamisen ja uudistumisen organisaatioissaan? ja 4) Kuinka johtamista tuetaan työnohjauksen avulla?

Onko osaamisen johtaminen jotenkin erilaista riippuen organisaation toimintaperiaatteista? Vain kultaako johtajan roolikäyttäytyminen jotenkin eri tavalla, kun taustana on julkinen ja yksityinen palveluorganisaatio? Toisaalta mikä yhteys voidaan löytää osaamisen johtamisen ja työnohjauksen suhteelle? Onko näkökulmana silloin johtajan jaksaminen ja hyvinvointi sekä johtamisvalmiuksien kehittäminen? Näiden ilmiöiden ja niiden välisen suhteen olemassaolon ja tietoisuu-



Kuvio 1. Johtamisroolit Quinn'in mukaan (Quinn 1988, 86).

den kautta voidaan hahmottaa tutkittavan asian luonne ja muodostaa ilmiöön sovelletuista käsitteistä tietoa tutkimuksellisten arvojen ymmärtämiseksi.

Tutkimuksen teema-alueet keskittyivät oman työn kuvan muotouttamiseen, johtamistyön motivaatioon, organisaation ja työn kehittämiseen, päätöksentekoon, vuorovaikutuksellisuuteen ja hyvinvointiin ilmapiiritekiäjä huomioiden. Ensimmäisen lisäkysymyksen teoreettisena lähtökohdiana käytettiin Quinnin johtamisroolimallia (kuvio 1), joka kuvaa johtajuustehokkuutta neljän tavoittemallin ja kahdeksan johtamisroolin kautta. Nämä roolit sijaitsevat vertikaalisesti joustavuus - kontrolli-akselilla ja horisontaalisesti suuntautuminen sisään-päin - ulospäin-akselilla. Avoimen järjestelmämallin johtamisprofiilit ovat uudistaja/innostaja ja välittäjä ja rationaalisen tavoittemallin edustajina toimivat valmentaja/tuottaja sekä johtaja. Sisäisen prosessimallin alueella ovat järjestäjän ja tarkkailijan/valvojan roolit, kun taas helpottaja ja neuvonantaja/opastaja kuuluvat

ihmissuhteita vaalivaan kategoriaan. Johtamisroolimallin soveltamisella tässä tutkimuksessa pyrittiin löytämään vertailtavat julkisten ja yksityisten palveluorganisaatioiden osaamisen strategisen johtamisen profiilit. Tutkimuksen keskeiseksi ajatusmalliksi voitiin ehdottaa tämän johtamisroolimallin kahden johtamisroolin, neuvonantajan (mentor) ja uudistajan/innostajan (innovator) toimimisesta osaamisen johtamisen keulakuvina. Neuvoja antava johtaja (Mentor = neuvonantaja/opastaja) ymmärtää itseään ja muita, kommunikoi ja haluaa kehittää alaisiaan. Hän on empaattinen, avulias, avoin ja reilu johtaja, joka osaa kuunnella ja antaa tukea. Uudistajan roolissa (Innovator = uudistaja/innostaja) johtajan odotetaan helpottavan mukautumista ja muutosta sekä luottavan ideoihin ja intuiitioon. Hän elää muutoksessa, ajattelee luovasti ja haluaa johtaa muutosta.

Tutkimukseen valitut yksityiset organisaatiot olivat liiketaloudellisella periaatteella toimivia sosiaali- ja terveysalan palveluyrityksiä ja

haastateltavat johtajat ylempää johto/osasto/henkilöstöpääliikkeitä. Julkisina organisaatioina toimivat neljän kaupungin sosiaali- ja terveystoimi, joiden ylemmät viranhaltijat ja heidän kokemuksensa muodostivat vertailupohjaa osaamisen johtamisen tutkimisessa. Molemmat palveluorganisaatioryhmät edustivat siis pääasiassa sosiaalitoimen aluetta, mutta erityisesti vanhustyön alueella ne liittyivät terveydenhuoltoon kiinteästi, jolloin kyseessä olivat dementiayksiköt. Joka tapauksessa organisaatioiden tehtäväluiden kirjoon sisältyi lasten ja nuorten, vammaisten ja vanhusten sekä pitkäaikaissairaiden kanssa tehtävä sosiaalipalvelutyö. Kaikki tutkimuskohdeet sijoittuivat alueellisesti Länsi-Suomen lääniin ja edustivat sekä kaupunkimiljöötä että maaseutua. Tutkimus toteutettiin syksyllä 2002 haastatteleamalla kaiken kaikkiaan 22 johtajaa, joista puolet (N=11) oli julkisen ja puolet (N=11) yksityisen palveluorganisaation edustajia. Lisäksi tutkimuksen haastateltavien perusvalintakriteerinä toimi koettu johtamistyön (hallinnollinen) työnohjaus. Tutkimuksessa siis vertailtiin julkisten ja yksityisten organisaatioiden osaamisen johtamista ja arvioitiin kokemuksellista materiaalia sekä johtamistyöstä että hallinnollisesta työnohjauksesta.

Miksi sitten sosiaalipalvelut lähtökohtana? Valinnan peruste lähtee johtamistyön erityisestä vaativuudesta, osaamisen erityistarpeista tulevaisuudessa mahdollisen työvoimapulan uhatessa sekä yhteiskunnallisten muutosten paineesta. Toisaalta johtajan jaksaminen ja työyhteisön hyvinvoinnin yhteys olennaisesti liittyy johtamisvalmiuksiin ja niiden kehittämiseen työnohjauksellisesti. Johtamisvalmiuksien ja johtajien jaksamisen välistä suhdetta tulisikin tarkastella enemmän, mikä on jäänyt toistaiseksi vähemmälle huomiolle tutkimuksissa. Toisaalta johtajien valmiudet huomioida, ohjata ja kannustaa henkilöstön oppimista ja osaamista työssä sekä osaamisen hyödyntämistä tuottavin keinoin ovat huomattavan vähäisiä erityisesti julkisessa hallinnossa jo kulttuurisesti.

Haastattelurunko sisälsi perustietojen ohella neljä pääteemaa ja lisänä erillisen kirjallisen tehtävän johtamisprofiileista soveltaen Quinn'in johtamisprofiilimallia. Tähän tutkimukseen valitut pääteemat olivat:

1. Johtamistyön motivaatio
2. Osaamisen johtaminen ja uudistuminen, joka

sisälsi neljä osa-aluetta: a) osaamisen johtamisen merkitys, b) organisaation ja työn kehittäminen, c) organisaatio ja päätöksenteko ja d) organisaation vuorovaikutuksellisuus ja hyvinvointi

### 3. Johtaminen ja työnohjaus

### 4. Organisaation ilmapiiri

lältään haastatellut johtajat olivat julkisella puolella 39-62 vuoden ja yksityisellä 38-66 vuoden välillä. Johtamistyössä olevan henkilöstön voidaan olettaa olevan lähellä keski-ikää tai iäkkäämpiä erityisesti sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla. Miehiä oli yhteensä neljä, naisia kahdeksantoista, mikä pitkälti kuvastaa sosiaali- ja terveydenhuoltoalan naisvaltaista rakenteellisuutta myös johtamistasolla. Samankaltaisuus tässä asiassa näkyy sekä julkisella että yksityisellä palvelualalla.

Julkisten organisaatioiden johtajat olivat korkeammin koulutettuja kuin yksityisten organisaatioiden johtajat. Yliopistotasoinen koulutus oli kymmenellä julkisen tason edustajalla, ainoastaan yhdellä henkilöllä oli ammatilliset täydennyskoulutustasoiset opinnot taustanaan. Yksityisellä puolella vastaava yliopistotasoinen koulutus oli neljällä henkilöllä, kun taas muilla seitsemällä oli ammatillinen tutkinto. Työnohjaajaksi oli koulutautunut julkisella puolella viisi johtohenkilöä ja yksi oli antanut työnohjausta terapeuttipätevyyden perusteella. Yksityisellä puolella puolestaan kahdella henkilöllä oli työnohjaajan tutkinto. Yksi oli suorittanut työnohjaukseen liittyviä lyhempiä kursseja ja antanut työnohjausta edellisessä työssään. Kaikilla oli johtamistyöhönsä hankittu eripituinen työnohjauksen kokemus ja joillakin kokemus oli lähellä, joillakin hyvinkin kaukana.

Eripituisia ja eritasoisia johtamis-/esimieskoulutuksia oli jokaisella oman julkisen organisaation tai ulkopuolisen tahon järjestämiä. Yksityisissä organisaatioissa toimivat johtajat olivat hankkineet hyvin niukasti johtamiskoulutuksia: viisi ei ollut ollut minkäänlaisessa esimieskoulutuksessa, kaksi henkilöä oli hankkinut itselleen paljon erilaista johtamiskoulutusta pitkällä aikavälillä. Johtamiskoulutus oli ollut joko ulkopuolisen koulutusorganisaation järjestämää tai oman taustaorganisaation organisoimaa tavallaan perusideologia huomioiden.

Sosiaali- ja terveyspalveluissa oli vuoden 2000 lopussa henkilöstöä yhteensä 304 500, puolet sosiaalipalveluissa ja puolet terveyspalveluissa

(Kauppinen & Niskanen 2003, 18). Tähän tutkimukseen valittujen julkisten organisaatioiden johtajien vastuualueen henkilöstön määrä vaihteli huomattavasti. Suurimman (N=1746) ja pienimmän (N=13) vastuualueen johtajien tehtäväkuvat poikkesivat perusteiltaan siinä, että suurimmalla alueella johtaminen oli enemmän yleisjohtamista, kokonaiskehittämistä, talousasioista huolehtimista yms., kun taas pienimmän alueen johtaja oli enemmänkin tiimijohtaja, oman alueensa asiantuntija ja koordinoija. Joillakin johtajilla oli vastuullaan suorien alaisten lisäksi myös tavallaan ulkopuolista ostopalvelujen kautta tulevaa henkilökuntaa. Lähes jokainen piti henkilöstöjohtamista tärkeimpänä tehtäväalueenaan, joka oli erityisesti henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimista ja edellytysten luomista vuorovaikutukselliselle toiminnalle henkilöstöön ja asiakkaisiin. Johtamistyön työkokemus vaihteli 3 vuodesta 27 vuoteen asti.

Sosiaali- ja terveyspalveluissa henkilöstön kokonaismäärästä 19 % työskenteli yksityisissä toimipaikoissa vuonna 2000 (Kauppinen & Niskanen 2003, 18). Tähän tutkimukseen valittujen yksityisten organisaatioiden henkilöstön määrä johtajan vastuualueella oli julkisten organisaatioiden henkilöstömäärää kauttaaltaan pienempi, vaikkakin alle sadan henkilön vastuualueita oli julkisella puolella kuusi ja yksityisellä puolella kymmenen. Erityisesti ero suurimman yksityisen organisaation (N=203) ja suurimman julkisen organisaation välillä oli suuri. Pienin yksityisen organisaation henkilöstömäärä oli puolestaan kahdeksan (N=8). Yksityisten organisaatioiden johtamisessa esiin nousevina merkittävinä tekijöinä toimivat toiminnan ideologisuus, tietynlainen toimintafilosofia, yleisjohtaminen, taloushallinto ja palvelun kohteen eli asiakkaiden/asukkaiden hyvinvointi. Johtamistyön kokemus vaihteli 7-32 vuoteen koko työhistoria mukaan lukien.

#### 4. YHTEENVETO TUTKIMUKSEN TULOKSISTA

Sosiaali- ja terveydenhuollon julkisten ja yksityisten palveluorganisaatioiden johtajien työnkuvat poikkeavat jossain määrin toisistaan. Julkisissa organisaatioissa johtajan työnkulkua viitoittavat vahvasti kunnallispoliittiset päättäjät, kun taas yksityisissä organisaatioissa johtajalla saattaa olla useampikin työrooli, joiden yhteenso-

vittaminen vaatii kokonaisuuden hahmottamista ja vahvaa otetta johtajuuteen. Näiden organisaatioiden kulttuurissa korostuu samalla voimakkaana yhteisöllisyyden merkitys, mikä toisaalta jää julkisissa organisaatioissa vähemmälle. Yhteisöllisyys liittyy yksityisten johtajien käsityksissä perustellusti ideologian/toiminta-ajatuksen kautta asiakasnäkökulman vahvistamiseen, kun taas julkisilla johtajilla sen merkitys kohdentuu henkilöstön osaamiseen ja sen kautta asiakkuuden huomioon ottamiseen.

Quinn'in johtamisprofiilimallia soveltamalla molempien organisaatioryhmien johtajien keskeiseksi roolikuvaksi nousi uudistaja/innostaja ja myös neuvonantajan roolilla oli suhteellisen vahva asema. Tämän samanlaisuuden perusteella voidaan todennäköisesti vahvistaa mahdollista oletusta siitä, että nämä roolit ilmentävät johtamistyötä ja johtamisvalmiuksia sosiaali- ja terveydenhuollossa ja että tutkimuksessa mukana olleet sosiaali- ja terveydenhuollon julkisten ja yksityisten palveluorganisaatioiden johtajat asettavat itsensä näihin rooleihin mieluiten. Toisaalta erilaisuus näiden kahden ryhmän välillä näkyi siinä, että julkiset johtajat olivat enemmän johtajia ja yksityiset enemmän helpottajia. Tämä tutkimustulos liittyy läheisesti johtajien organisaatorisiin työnkuvauksiin yhteisöllisyyden ilmenemisestä työyhteisössä ja historiallisiin kulttuuritaustoihin.

Motivaatiota johtamistyön konstruktiona kuvaa vahva työn haasteellisuuden leima ja toivotun palautteen saaminen johtamistyön onnistumisen viestittäjänä. Yksityisten palveluorganisaatioiden johtajilla työyhteisön sisäinen ilmapiiri myötävaikuttaa motivaatiota vahvistavasti, kun taas julkisten palveluorganisaatioiden johtajat tarvitsivat tietynlaista sisäistä mielenkiinnon ylläpitäjää. Koulutus ja työnohjaus toimivat yksityisten organisaatioiden johtajien motivaation ylläpitäjinä ja lisäksi, kun taas julkisten organisaatioiden johtajien motivaatiotarpeeseen vastasi koulutuksen lisäksi työyhteisön toimiva vuorovaikutuksellisuus. Johtamistyön motivaation kielteisesti vaikuttavia tekijöitä olivat yksityisillä johtajilla työn hajanaisuus ja moniroolisuus, julkisilla jatkuva ristiriita tavoitteiden ja resurssien välillä.

Osaamisen johtamisen merkitys haastatelluille sosiaali- ja terveydenhuollon julkisille ja yksityisille johtajille oli realistinen ja samansuuntainen. Kuitenkin julkiset johtajat kokivat itsensä vahvasti suunnan näyttäjinä, kun taas yksityisillä johta-

jilla roolin esimerkillisyys korostui johtamistyössä. Merkittävimpiä toimenpiteitä olivat molemmissa organisaatioryhmissä suhteellisen säännöllisesti toteutettavat kehityskeskustelut, mutta osaamiskartoitukset ja johtamistyön arviointi olivat yhä erittäin vähäistä ja harvinaista toimintaa. Osaamisen johtamista kuvaavat seuraavat haastateltujen johtajien siteeraukset:

"Nämä ihmiset on asiantuntijoita siinä omissa työssään ja mun rooli on ylläpitää sitä asiantuntemusta, mahdollisesti parantaa ja kehittää ja toisaalta suunnata sitä heidän asiantuntemustaan myös oikeisiin paikkoihin, eli jotenkin mahdollistaa se, että henkilöstö on tässä kehittämistyössä oikeasti ja aidosti mukana."

"Sä joudut pakostakin tulemaan lähemmäksi näitä työntekijöitä, jolloin tulee kysymykseen se, että työntekijät myös mittaa, että osaatko sä näitä asioita, tiedätkö sä näistä asioista. Juuri tää itsensä kehittäminen ja kouluttaminen ja tiedon hakeminen ja ajan hengessä pysyminen, niin se on sitä osaamisen johtamista, mikä näkyy täällä".

"Osaamisen johtaminen on sitä, että sä saat sen ammatillisuuden kasvamaan, tietotaidon leviämään ja sitten ihmisten innovaatiot, että ne uskalltaa käyttää niitä".

"Johtajahan on johtaja omissa yksikössään, että jos hän ymmärtää sen ihmisen taidot ja kyvyt ja osaa saada sen hiljaisen tiedon sieltä esille, niin silloin minun mielestäni ollaan oikeilla linjoilla ja osaa saada eri-ikäisten ihmisten osaamisen esille."

"Osaamisen johtamisessa ei auta olla norsu postiliinikaupassa, vaan johtajalla pitää olla tuntosarvet hyvin herkässä ja sitten tavallaan erilainen toimintamalli eri ihmisten kanssa."

Organisaation ja työn kehittämisessä näkökulmana julkisten organisaatioiden johtajilla korostuivat tehokkuus, palvelu ja henkilöstö. Taloudellisella tuella ja koulutuksien tarjonnalla pyrittiin kannustamaan henkilöstöä kouluttautumaan ja kehittämään itseään sekä kannustavalla palkkauksella sitouttamaan organisaatioon. Yksityisten organisaatioiden johtajien näkökulmana oli rakenteellinen työn sisällöstä lähtevä kehittäminen, henkilöstö ja suuntautuminen tulevaisuuteen. Kannustava ja joustava ilmapiiri toimi sekä

kouluttautumisen kannustimena että organisaation sitouttajana.

Organisaatio ja päätöksenteko -osiossa julkisen ja yksityisen sosiaali- ja terveydenhuollon erilaisuudet perustuvat rakenteellisiin elementteihin. Julkista toimintaa velvoittaa vahva lakisääteisyys ja säännöt sekä normit ohjaavat organisaation rakenteita ja johtamistyötä. Asiakkuus on molemmissa organisaatioryhmissä tärkeä käsite, mutta sen kokemus julkisten johtajien keskuudessa heijastuu suppeampana kuin yksityisten johtajien keskuudessa. Yksityisen toiminnan taustalla on kilpailuasetelma, kuten liiketaloudellisilla organisaatioilla yleensä ja tämä asetelma haastaa joustavuuteen palvelutuotannossa. Asiakkaita ovat perusasiakkaitten ja heidän omaistensa lisäksi erilaiset sidosryhmät, kuten esimerkiksi kuntaorganisaatio palvelun ostajana. Molemmissa organisaatioryhmissä toteutetaan asiakaspalauttejärjestelmiä työn laadun mittareina.

Vuorovaikutuksellisuuteen ja hyvinvointiin pyrkiminen edellyttää julkisten ja yksityisten organisaatioiden johtajien mielestä henkilökohtaisten kontaktien tehostamista henkilöstön kanssa, edelleen tiedonkulun parantamista työyhteisöissä erilaisin menetelmin ja rakentavan sekä rehellisen palautteenannon lisäämistä. Julkisten organisaatioiden johtajien mielestä johtajan näkyvyydellä on vaikutusta työyhteisön toimivuuteen ja hyvinvointiin, kun taas yksityisten organisaatioiden johtajat haluavat toimia rinnalla kulkijan roolissa lähellä henkilöstöä.

Hallinnollisen työnohjauksen merkitystä ja mahdollisuuksia johtamistyön tukemiseen arvioitiin analyysikehikon avulla. Osaamisen johtamiseen liittyvien rakenteellisen, inhimillisen ja sosiaalisen näkökulman kautta määriteltiin kaikkien tutkimuksessa mukana olleiden haastateltujen johtajien työnohjauksen kokemuksia arvioivat mittarit. Rakenteellisen näkökulman keskeisimmät tulokset osoittavat, että työnohjauksella tulee olla selkeä tavoitteellinen ja suunnitelmallinen struktuuri. Työnohjaus on yksi johtamisen väline ja työnohjaajalla tulee olla perehtyneisyyttä johtamistyöhön sekä teoreettisesti että kokemuksellisesti. Työnohjauksen liittäminen osaksi johtamiskoulutusta ja johtajien täydennyskoulutusta olisi erityisen tärkeää, jolloin mahdollistuisi mm. vaativan henkilöstöjohtamisen osa-alueen vahvistaminen.

Inhimillisen näkökulman osa-alueet olivat johtajan osaaminen ja johtaminen, joiden mittareina



toimivat motivaatio, kehittyminen ja jaksaminen sekä asioiden ja henkilöstön johtaminen päätöksentekokohtaan mukaan lukien. Keskeisimmät tulokset vahvistavat hallinnollisen työnohjauksen merkitystä johtajan persoonallisten tekijöiden vahvistamisessa, johtamistyön kehittämisessä ja oman roolin selkiyttämisessä. Lähes kaikkien haastateltujen julkisten ja yksityisten johtajien mielestä hallinnollinen työnohjaus tukee johtamista, johtajan roolia ja valmiuksia työssään sekä vaikuttaa vahvistavasti johtajan jaksamiseen. Erityisesti tuki näkyy vaikeita henkilöstöasioita käsiteltäessä ja niistä päätettäessä.

"Työnohjauksen on lähdeittävä siitä, että se tukee johtamisajatusta ja visiota ja sehän on yksi johtamisen väline myös, että on hyvä työnohjaus, joka ohjaa siihen suuntaan, mihin on ajateltu kulkea ja kehittyä".

"Näitä johtamisen teknisiä puolia on niin paljon

korostettu, että kyllä tässä julkisellakin puolella pitäisi pikkujuttua havahtua siihen, että se on ihmisten välistä toimintaa ja sitä omaa vuorovaikutusta ja omaa toimintaansa pystyy kehittämään... että kyllä se varmasti paras työväline on siihen sitten tällainen työnohjaus".

"Minusta johtajat käyttävät yleisesti ottaen liian vähän työnohjausta... en mä ainakaan voisi johtajan työtä tehdä tai en olisi voinut tehdä, ellei mulla olisi työnohjausta".

Tutkimuksen arviointianalyysin mukaan haastatellut julkisten ja yksityisten palveluorganisaatioiden johtajat kokivat hallinnollisen työnohjauksen hyvin tarpeellisena, lähes välttämättömänä. "Se on melkein yhtä tärkeää kuin happi, niin työnohjaus", kuten eräs johtaja asian ilmaisi. Työnohjauksen roolin merkittävyyttä johtajan jaksamiseen ja hyvinvointiin voidaan kuvata ristiintaulukoinnilla seuraavasti.

**Taulukko 1. Hallinnollisen työnohjauksen roolin vaikutus johtajan jaksamiseen.**

		TYÖNOHJAUKSEN ROOLI	
		KORKEA	MATALA
		Johtaja on motivoitunut henkilöstöjohtamiseen, vuorovaikutuksen lisäämiseen ja ylläpitoon, palautteen antamiseen ja henkilöstön kehittämiseen. Hänen oma tehtävänsä ja roolinsa on selkiytynyt ja hän kokee saavansa tukea. Voimavarojensa vahvistumisen myötä hän tuntee omaavansa paremmat johtamisvalmiudet.	Johtaja on motivoitunut johtamistyöhön ja henkilöstön kehittämiseen. Hän kokee kuitenkin toisinaan epävarmuutta henkilöstöä koskevissa ristiriitatilanteissa, joiden selvittäminen vaatii ongelmratkaisutaitoja. Hän tarvitsee tukea erityisesti henkilöstöjohtamiseen ja sen vaatimiin vaikeisiin vuorovaikutustilanteisiin.
		Johtajan motivoituminen johtamistyöhön lisääntyy voimavarojen vahvistumisen ja uusien oivallusten myötä. Johtaja kokee Ahaa-elämyksiä henkilöstöjohtamisessa. Hän tarvitsee paljon erityistä tukea ja purkumahdollisuuksia työssään varmistaakseen omaa osaamistaan ja hyvinvointia koko työyhteisössä.	Johtajan motivaatio ja osaaminen kyseenalaistuvat. Johtamistyössä tarvittava henkilökohtainen tuki saattaa puuttua häneltä lähes kokonaan. Erityisesti henkilöstöasiat tuntuvat vaikeilta ja stressinhallintakyky heikkenee riittämättömien voimavarojen ja valmiuksien puutteessa. Johtajalle työn yksinäisyys tuntuu raskaalta ja uupuminen uhkaa häntä.

Sosiaalisessa näkökulmassa haettiin vastauksia organisaatioiden vuorovaikutuksellisuuteen palautteen mahdollistamisen, henkilöstösuhteiden ja työyhteisöjen toimivuuden sekä hyvinvoinnin kautta. Palautteellisuus ja vuorovaikutuksellisuus saivat vahvistusta työhönsäntapauksen kautta oman työpöersonan peilaamisena ja uskalluksena avoimempaan ristiriitojen käsittelyyn. Voimavarojen vahvistamisen ja uupumuksen ehkäisyn vaikutus parantaa työkykyä, antaa energiaa ja lisää työyhteisön toimivuutta ja hyvinvointia. Sosiaali- ja terveydenhuollon haastatellut julkisten ja yksityisten palveluorganisaatioiden johtajat kokivat hallinnollisen työhönsäntapauksen hyvin tarpeellisenä menetelmänä tämän tutkimuksen mukaan.

Haastateltujen julkisten ja yksityisten palveluorganisaatioiden johtajien arvioiden mukaan organisaatioiden ilmapiiri oli tutkimushetkellä suhteellisen hyvä ja avoimuus oli lisääntynyt. Yksiköistä löytyi motivoituneisuutta, koulutusmyönteisyyttä ja innokkuutta oman työn kehittämiseen. Ristiriidat olivat työyhteisöissä melko vähäisiä. Yksityisissä organisaatioissa työn arvostus ja kunnioitus koettiin korkeiksi ja yhteisöllisyys sekä yhteishenki olivat voimistuneet. Julkisten organisaatioiden johtajat puolestaan toivoivat työn arvostuksen lisäämistä erityisesti työntekijöiden omista lähtökohdista ja työn kuormittavuuden tasaamista tukea vahvistamalla sekä lisäämällä. Taloudelliset uhat ja yrity maailman ailahtelevaisuus tulevaisuudessakin huolestuttivat yksityisiä johtajia. Molemmat palveluorganisaatioryhmien johtajat lisäisivät henkilöstön uskallusta vastuun ottamiseen yhteisistä asioista työyhteisöissä.

## 5. POHDINTA

Tässä artikkelissa kuvatussa tutkimuksessa osaamisen johtaminen on ilmiö, jossa yhdistyvät johtamistyön roolit, motivaatio, organisaation kehittäminen laaja-alaisesti johtamisvalmiudet mukaan lukien, osaamisen ja oppimisen hyödyntäminen sekä hallinnollisen työhönsäntapauksen käyttö strategisena menetelmänä erityisesti johtamistyön hyvinvoinnin vahvistajana. Ilmiöön liittyy vahvasti vuorovaikutuksellisuus, mikä näkyy dialogina ja reflektiona kokemuksellisuuden ja piilevän tiedon hyödyntämisessä. Yksilön mahdollisuudet vaikuttaa kehittämiseensä ja

oppimiseensa tapahtuu tiedostamalla omat vahvuutensa ja heikkoutensa, olemalla aloitteellinen, lisäämällä uskallusta vastuun ottamiseen sekä sitoutumalla. Johtamisessa kaikki nämä elementit tulee huomioida kokonaisvaltaisesti niin johtamisvalmiuksia kuin henkilöstön osaamistakin kehitettäessä. Osaamisen johtaminen on kokonaisnäkömyksen kehittymistä edistävää organisaation toimintaa, jossa yhteisesti määriteltyjen arvojen, vision/toimintafilosofian ja tavoitteiden kautta pyritään tuottavuuteen. Organisaatio toteuttaa silloin myös vahvasti oppiva organisaatio-mallia, mikä teoreettisesti mahdollistaa joustavan ja innovatiivisen toimintaympäristön.

Sosiaali- ja terveydenhuollon julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa osaamisen johtaminen etsii vielä omaa linjaansa. Yhteiskunnalliset muutokset ovat ajaneet ja tulevat ajamaan tulevaisuudessa yhä enemmän johtamistyössä toimivia ja organisaation koko henkilöstöä pohdittamaan osaamisen johtamisen merkitystä, sen tavoitteita ja strategisia mahdollisuuksia tuottaa laadukkaita palveluja rajatuilla resursseilla ja voimavaroilla. Ilman tietämyksen ja osaamisen kokamista yhteiseksi pääomaksi ei tulevaisuuden haasteisiin voida täysipainoisesti vastata. Osaamisen johtaminen edellyttääkin, että olemassa oleva osaaminen ja osaamistarpeet määritellään jokaisen yksilön kohdalla ja mahdollistetaan näistä tarpeista lähtevä kehittäminen organisaation tavoitteet strategisesta näkökulmasta huomioiden. Osaamis pääoman merkityksen ymmärtäminen ja oivaltaminen voimavara-ajattelussa auttaa johtamistyössä toimivaa yksilöä selkiyttämään omaa tehtävänsä organisaatioissa. Inhimillinen, sosiaalinen ja rakenteellinen pääoma yhdessä muodostavat voimavarojen kokonaisuuden eli osaamis pääoman (Sveiby 1990,93 120).

Julkisten ja yksityisten sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden johtajille osaamisen johtamisen merkitys näkyy lähinnä johtajan tavassa toimia. Julkiset johtajat ohjaavat, valmentavat, näyttävät suuntaa ja samalla valvovat tavoitteena itseohjautuvuus työyhteisöissä. Yksityiset johtajat uskovat oman esimerkkinsä implisiittiseen vaikutukseen sekä yksilön toisaalta ottavan itse enemmän vastuuta jatkuvasta oppimisestaan ja kehittymisestään. Toiminta perustetaan julkisten organisaatioiden strategioihin ja yksityisten organisaatioiden vahvaan ideologiaan. Kehityskeskustelut ovat toimenpiteitä, joilla pyritään kartoittamaan henkilöstön osaamista ja saa-

mistarpeita. Organisaation johdon tehtävänä on ydinosoamisen ymmärtäminen ja hyödyntäminen (Hamel & Prahalad, 1994, 224; vrt. myös Sosiaali- ja terveysministeriö 2004). Johtamisprofiileiltaan sosiaali- ja terveydenhuollon julkisten ja yksityisten organisaatioiden johtajat ymmärtävät osaamisen johtamisen merkityksen ja pyrkivät enenevässä määrin toimimaan sen edellyttämintä voin ja keinoin. Molemmat rakenteeltaan erilaiset organisaatioryhmät lähestyvät täten osaamisen johtamisen optimaalista ajattelumallia omasta näkökulmastaan.

Organisaatioiden kehittyessä tulevaisuudessa tiimiorganisaatioiksi työhajauksella tulee olemaan yhä merkittävämpi tehtävä ja asema oppivien organisaatioiden viitekehyksessä. Oppivaksi organisaatioksi kehittyminen vaatii jatkuvaa uusiutumista ja oppimista omista kokemuksistaan, mikä taas edellyttää ulkopuolista apua ja tukea antavien menetelmien käyttöä. Kokonaisien tiimien ja tiimiorganisaatioiden ohjaaminen organisaation toiminta-ajatus huomioiden mahdollistuu niihin perehtyneiden ja erityisvalmiuksia hankkineiden työhajajien osaamisella. (Hawkins & Shohet 2000, 178 181; Keski-Luopa 2001, 43 45.) Työhajaus menetelmänä sisältää dialogisen ja refleктоivan pohdinnan, mikä toimii tunnusmerkkinä myös osaamisen johtamisessa ja sen kehittämässä. Molemmat käsitteet tähtäävät oppimiseen, kehittämiseen, kehittymiseen ja osaamisen hyödyntämiseen. Hallintotieteellisessä ajattelussa ne tavoittelevat myös hyvää hallinnointia, hyvää johtamista. Johtamistyö tarvitsee oman fooruminsa, joka mahdollistaa työhön liittyvien moninaisten asioiden luottamuksellisen käsittelyn ja sitä kautta tukee sekä vahvistaa johtajan jaksamista. Artikkelissa kuvatus tutkimuksen mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon johtajat kokivat työhajauksen oman työnsä merkittävänä kehittäjänä ja tukijana, uupumuksen ehkäisijänä sekä erityisesti jaksamisen vahvistajana.

Työhajaus on johtajuuden jäsentelyä, sen peili, jossa johtajalla on mahdollisuus pohtia omien ratkaisujensa hyvyttä ja jakaa tunteitaan (Hurskainen 2003, 13). Johtajien työhajaus auttaa epäsuorasti johtajaa myös tukemaan työyhteisönsä jäseniä. Tuen saaminen omalle johtamiselle on tärkeää, jotta johtajat pystyvät tukemaan alaisiaan ja tekemään yhteistyötä sekä kehittämistyötä. (Ollila & Niskanen 2003, 22-28.) Työhajaus on strateginen menetelmä, joka tukee

johtajaa työssään selkiyttämällä johtamistyötä ja johtajan roolia sekä vahvistamalla johtamisvalmiuksia erityisesti henkilöstöjohtamisen alueella. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta katsottuna hallinnollista työhajauksista tulisikin hyödyntää intensiivisemmin koulutusohjelmissä, jotka tähtäävät esimies/johtamistyöhön sekä perinteisissä johtamistädennyskoulutuksissa. Lisäämällä valmiuksia johtaa ihmisiä voidaan todennäköisesti vaikuttaa myönteisesti työyhteisöjen ja kokonaisten organisaatioiden sisäiseen ilmapiiriin ja sitä kautta hyvinvointiin. Vahvempien valmiuksien myötä lisääntyy johtamisen osaaminen ja sitä kautta osaamisen johtaminen.

## LÄHTEET

- Barrett, Roger: Mentor supervision and development - exploration of lived experience. *Career Development International*. Vol 7, (2002), No.5, 279 283.
- Drucker, Peter F.: Johtamisen haasteet. WSOY. Juva: 1999.
- Hamel, Gary & C.K. Prahalad: *Competing for the Future*. Harvard Business School press. Boston: 1994.
- Hawkins, Peter & Robin Shohet: *Supervision in the Helping Professions*. Biddles Ltd. Great Britain: 2000.
- Heinonen, Jaakko & Asko Järvinen: *Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä*. Otava. Helsinki: 1997.
- Heron, John: *The Complete Facilitator's Handbook*. Kogan Page. London: 1999.
- Hurskainen, Veijo: Työhajaus selkeyttää omaa roolia. *Kuntakoulutus, Asiakaslehti*, 13. (2003).
- Kajanoja, Jouko: Sosiaalisen pääoman lyhyt historia. Teoksessa: *Sosiaalinen pääoma: Käsite ja sen soveltaminen sosiaali- ja talouspolitiikassa*, 37-51. Toim. Jouko Kajanoja & Jussi Simpura. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Helsinki: 1998.
- Kaplan, Robert S & David P. Norton: *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press. USA: 1996.
- Kauppa- ja teollisuusministeriö: *Aineettoman pääoman mittaaminen ja raportointi*. Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisuja 7. Edita Oyj. Helsinki: 2001.
- Kauppinen, Sari & Tapani Niskanen: *Yksityinen palvelutuotanto sosiaali- ja terveydenhuollossa*. Stakesin julkaisuja (2003). Raportteja 247.
- Keski-Luopa, Leila: *Työhajaus vai supervisaus. Työhajausprosessien filosofisten ja kehityspsykologisten perusteluiden tarkastelua*. Metanoia Instituutti. Oulu: 2001.
- Lehtonen, Teemu J.: *Organisaation osaamisen strateginen hallinta*. Tampereen yliopisto. Tampere: 2002.
- Moilanen, Liisa: *Työhajausryhmät toimintakyvyn tukena*. Teoksessa: *Terve työyhteisö - kehittämisen*

- malleja ja menetelmiä, 138-152. Toim. Kari Lindström. Työterveyslaitos. Helsinki: 1994.
- Moilanen, Liisa: Työnohjaus. Teoksessa: Hyvä työkyky. Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja, 274-288. Toim. Esko Matikainen, Timo Aro, Raija Kalimo, Juhani Ilmarinen & Ilkka Torstila. Työterveyslaitos, Eläkevaikutuslaitos Ilmarinen. Helsinki: 1995.
- Mäkipeska, Marja & Terttu Niemelä: Hengittävä työyhteisö - johtamista muutosvirrassa. Oy Edita Ab. Helsinki: 1999.
- Nonaka, Ikujiro & Hirotaka Takeuchi: The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press, Inc. USA: 1995.
- Ollila, Seija & Jouni Niskanen: Hallinnollinen työnohjaus johtamistyön tukena kunnallisessa terveydenhuollossa. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 31 (2003): 1, 22-30.
- Otala, Leenamajja & Guy Ahonen: Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. WSOY. Helsinki: 2003.
- Paunonen, Marita: Hoitotyön työnohjaus. Sairaanhoidtajien koulutussäätiö. Turku: 1989.
- Paunonen-Ilmonen, Marita: Työnohjaus toiminnan laadunhallinnan varmistaja. WSOY. Helsinki: 2001.
- Quinn, E. Robert: Beyond Rational Management. Jossey-Bass Inc. USA: 1988.
- Quinn, E. Robert, Faerman R. Sue, Thompson P. Michael & Michael R. McGrath: Becoming a Master Manager, a Competency Framework. John Wiley & Sons. USA: 1990.
- Ruuskanen, Petri: Sosiaalinen pääoma hyvinvointipoliittisessa keskustelussa. Teoksessa: Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi. Näkökulmia sosiaali- ja terveysaloille, 5-27. Toim. Petri Ruuskanen. PS-kustannus. Jyväskylä: 2002.
- Sarala, Urpo & Anita Sarala: Oppiva organisaatio, oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tammer-paino Oy. Tampere: 1997.
- Schein, H. Edgar: Organisaatiopsykologia. Gummerus. Jyväskylä: 1965.
- Senge, M. Peter: The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization. Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc. USA: 1990.
- Seppänen-Järvelä, Riitta & Elina Juth: Strateginen osaamisen johtaminen julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa. Kunnallistieteellinen aikakauskirja (2003) 3, 198-210.
- Sosiaali- ja terveysministeriö: Terveystieteiden täydennyskoulutusosuus. Sosiaali- ja terveysministeriön oppaita 3. Saatavissa 28.2.2004: <http://www.stm.fi>.
- Stähle, Pirjo & Mauri Grönroos: Dynamic Intellectual Capital: Knowledge Management in Theory and Practice. WSOY. Vantaa: 2000.
- Sveiby, Karl-Erik: Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä: 1990.
- Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita: Osaamisen johtaminen. Kehittämishankkeen loppuraportti 6. Val-
- tiovarainministeriö. Helsinki: 2001.
- Viitala, Riitta: Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasan yliopiston julkaisuja 109. Liiketaloustiede 44. (2002).